

E-Note 11/2011

Le *Cera Centre d'Etude de l'Entrepreneuriat Coopératif (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen)* a pour objectif de renforcer l'entrepreneuriat coopératif grâce à la recherche scientifique. Il collabore avec la *Chaire Cera*, établie au sein du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, dans le cadre du *Centre d'Expertise en Entrepreneuriat de Cera*.

En collaboration avec la *Chaire Cera « Social Entrepreneurship »*, le *Cera Centre d'Etude* publie, deux fois par an, une e-note. Les e-notes fournissent, sous un angle scientifique, des informations sur le secteur de l'entrepreneuriat coopératif en Belgique, mais aussi à l'étranger.

Cette e-note a été préparée par HIVA, un institut de recherche multidisciplinaire de l'Université Catholique de Leuven (K.U.Leuven).

Dans cette 11ème e-note, **Caroline Gijselinckx** (HIVA – K.U.Leuven) vous fait découvrir les coopératives dans les domaines de la garde d'enfants, des soins, du logement et de l'énergie durable. Nous avons rassemblé les informations à la base de cette e-note durant une recherche financée dans le cadre du programme VIONA, un programme de financement de recherche géré par le Département Emploi et Economie Sociale du gouvernement flamand. Cette étude a débouché sur un rapport d'étude (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011a) et un résumé (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011b); les deux publications sont disponibles sur le site Web de VIONA (<http://www.werk.be/onderzoek>). Dans cette e-note, nous présentons neuf perspectives concrètes de 2 fois 9 cas qui peuvent être une source d'inspiration pour le développement de réponses coopératives aux défis sociaux qui se présentent en Flandre.

RÉPONSES COOPÉRATIVES AUX DÉFIS SOCIAUX : 9 PERSPECTIVES DE 2 X 9 CAS

De plus en plus de personnes et d'organisations (re)découvrent la manière d'entreprendre coopérative. En Flandre et au niveau international, des initiatives sont développées à partir de ce point de vue dans les domaines du logement durable, du logement adapté aux personnes nécessitant des soins, des soins et des soins de santé, de la garde des enfants, de la mobilité durable, de l'énergie durable, etc. Cela se fait souvent à l'initiative de la société civile locale, mais aussi souvent à l'initiative des citoyens individuels. Dans de nombreux cas, les pouvoirs publics sont partenaires. Le modèle soutenant ces initiatives est plus que jamais le modèle coopératif.

Ces coopératives peuvent être décrites comme des « *réponses innovantes aux défis sociaux, sociaux dans leurs objectifs et dans la manière dont on souhaite les atteindre.* » Ce sont « *de nouveaux accords de coopération et des interactions, axés sur l'amélioration du bien-être général.* ». Bref, ce sont de véritables « *innovations sociales* » (Hubert et al., 2010).

Les possibilités du modèle coopératif pour répondre aux défis sociaux sont aussi reconnues par les institutions internationales. Les Nations Unies ont déclaré le 18 décembre 2009 l'année 2012 comme étant l'Année de la Coopérative, l'Organisation internationale du Travail

a diffusé en 2002 une recommandation (nr. 193) visant la promotion de l'entrepreneuriat coopératif, un appel repris par une Communication de la Commission européenne (2004) qui a reconnu plus tôt la coopérative dans le Livre vert sur l'Entrepreneuriat Socialement Responsable (ESR, 2001) comme un instrument idéal pour l'ESR. Les pouvoirs publics flamands visent aussi dans leur Note politique Economie sociale 2009-2014 à revaloriser les principes de l'entrepreneuriat coopératif en tant qu'instrument pour une économie socialement responsable et innovante et le soutien via la recherche, les projets pilotes ainsi que les conseils et les informations de première ligne.

Dans notre étude, financée par le programme VIONA et gérée par le Département Emploi et Economie sociale, nous nous sommes penchés sur les modèles coopératifs dans les soins de santé, le

logement et l'énergie durable. Neuf cas flamands et neuf cas étrangers ont été étudiés de manière approfondie à l'aide d'interviews et d'une analyse documentaire¹. Nous présentons ci-dessous 9 pers-

pectives issues de l'analyse de ces cas. Voici des perspectives pouvant inspirer le développement d'innovations sociales coopératives.

2 X 9 CAS ET LEUR CONTEXTE

Voici les cas flamands :

- *Ecopower cvba*: coopérative d'investissement (investissement direct) pour les investissements dans des projets d'énergie durable ;
- *Ecopuur cvba*: coopérative de travailleurs dans le domaine de la construction et de la rénovation durables et d'une consommation énergétique rationnelle ;
- *Limburg Wind cvba*: coopérative d'investissement (investissement indirect) pour les investissements dans les entreprises qui produisent de l'énergie durable ;
- *Lilith cvba-vso*: coopérative de travailleurs dans le domaine de l'aide ménagère ;
- *Landelijk Dienstencoöperatief cvba-vso*: entreprise d'insertion dans le domaine de l'aide ménagère et du repassage à l'extérieur, créée par des mouvements sociaux, avec une possibilité de participation des travailleurs ;
- *Duwolim cvba-vso*: coopérative de gestion pour la promotion et la gestion des fonds alloués dans le cadre du Fonds pour la Réduction des Coûts énergétiques dans le Limbourg, créée par les organisations de la société civile, soutenue par les communes et la province du Limbourg ;
- *Wonen cvba*: coopérative de logement social, créée par quelques communes de Flandre orientale et deux sociétés de logement locales dans le nord-est de la Flandre en 2003;

- *E.MM.A cvba-vso* : coopérative de gestion et de développement dans le domaine du logement et des soins, spécifiquement axée sur les personnes âgées allochtones dans le quartier bruxellois de Brabant ;
- *Inclusie Invest cvba-vso* : coopérative d'investissement pour les investissements dans des logements adaptés pour les personnes nécessitant des soins.

Les cas internationaux sont les suivants :

- *SPES* : coopérative sociale de type A², dans le domaine des soins résidentiels aux personnes âgées (Trente, Italie) ;
- *Progetto92* : coopérative sociale de type A, soins aux enfants et aux jeunes dans le besoin (Trente, Italie);
- *Coop Hope* : coopérative (de travailleurs) d'experts dans le domaine des soins de santé mentale (Helsinki, Finlande);
- *Eno Energy Cooperative* : coopérative de propriétaires forestiers qui produisent ensemble de la chaleur à partir de copeaux de bois et qui utilisent les cendres comme fumure (Eno, Finlande);
- *Sunshine Care CIC*: coopérative de travailleurs pour l'aide ménagère aux clients nécessitant des soins (Rochdale, RU);
- *Redditch Cooperatives Homes (RCH)* : coopérative de gestion et de développement dans le logement – les locataires sont les habitants et les membres d'une coopérative d'habitants pri-

maire, les coopératives primaires sont membres d'une coopérative de développement et de gestion secondaire (Redditch, RU);

- *Co-operative Development Services (CDS)* : coopérative de gestion et de développement dans le logement – les locataires sont les habitants et les membres d'une coopérative d'habitants primaire, les coopératives primaires sont membres de la coopérative de développement et de gestion secondaire (Londres, RU) ;
- *JAG* : coopérative de gestion dans le domaine des budgets d'assistance personnelle pour les personnes souffrant de handicaps multiples (Suède);
- *HSB Riksförbund* : coopérative de développement et de gestion dans le logement – les propriétaires des logements sont membres d'une coopérative d'habitants primaire, les coopératives primaires sont membres de la coopérative de gestion et de développement secondaire (Suède).

En vue de compléter les éléments susmentionnés de redécouverte du modèle coopératif en Flandre et l'explication fournie dans l'e-note 6 (Mertens & Dujardin, 2008) pour le système de « coopératives reconnues » et le statut transversal de « société à vocation sociale » (cf. aussi Van Opstal, Gijselinckx & Develtere (2008) et Coates, Vansteenberge en Denef (2008)), nous allons brièvement expliquer les aspects pertinents de la réglementation par rapport aux coopératives dans les

1 Les cas flamands ont été sélectionnés sur la base d'un exercice d'inventorisation (enquête menée à l'automne 2010) et des connaissances de terrain acquises plus tôt dans le cadre du Centre d'étude Cera de l'Entrepreneuriat coopératif. Une sélection de cas a été réalisée sur la base de critères tels que l'âge de l'entreprise, la taille de la coopérative (en termes de nombre de membres), le type de membres et, bien entendu, le secteur. Les neuf cas étrangers ont été sélectionnés sur la base d'interviews avec des représentants du secteur coopératif et des responsables politiques. L'accent a été mis sur la Finlande, l'Italie, la Suède et le Royaume-Uni, car ces pays ont déjà acquis une certaine tradition dans le secteur de l'entrepreneuriat coopératif dans les domaines étudiés et parce que la politique dans ces pays est très encourageante pour le développement des coopératives.

2 La loi italienne sur les coopératives sociales (Loi 382, 1991) fait une distinction entre les coopératives sociales de type A et de type B. Les coopératives sociales de type A ont pour but de fournir des services sociaux (coopérative de services sociaux), les coopératives de type B assurent l'emploi des personnes qui trouvent difficilement un emploi ailleurs sur le marché du travail (coopérative d'insertion sociale).

autres pays où des cas ont été étudiés :

- En Italie, des coopératives sociales sont apparues dans les années 1980, à un moment où les besoins sociaux augmentaient et où le budget public était limité et réduit. Elles ont été institutionnalisées par la loi 382/1991 sur les coopératives sociales (Thomas, 2004). En 2008, l'Italie comptait plus de 7300 coopératives sociales, pour la plupart des coopératives de travailleurs, réalisant des objectifs sociaux dans le domaine des soins (de santé), des services personnels et de l'enseignement. Un élément intéressant au niveau de coopératives sociales italiennes est le caractère « parties prenantes multiples » de ces entreprises (Borzaga, Galera & Zandonai, 2008; *interviews* Borzaga, Scalvini, Scarpi, Zandonai). Cela a été une importante source d'inspiration pour entre autres le développement des « *Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)* » françaises (Fraisie, 2008). Ces coopératives sociales ouvrent le modèle coopératif en tant qu'organisation de membres et adressent leurs services à une plus grande communauté. Les réseaux de coopératives horizontaux et verticaux (respectivement les consortiums et les confédérations) qui soutiennent et renforcent le développement des coopératives sont aussi intéressants.

- Le Royaume-Uni a lui aussi enregistré ces dernières années une croissance rapide des coopératives dans les secteurs tels que l'énergie durable, les soins de santé et de bien-être ou encore la garde d'enfants. Le principal représentant du secteur coopératif, *CooperativesUK*, une organisation de membres des coopératives, des fédérations de coopératives et des structures de soutien pour le secteur coopératif au Royaume-Uni, est soutenu dans sa promotion du modèle coopératif par les pouvoirs publics britanniques. Et ce tant par l'ancien gouvernement Labour que par l'actuel gouvernement Coalition mené par les Conservateurs. Il n'existe au Royaume-Uni aucun statut uniforme pour les coopératives. Plusieurs formes juridiques entrent en considération pour l'entrepreneuriat coopératif.
- En Suède, les coopératives sont devenues l'une des principales alternatives privées à l'offre publique de gardes d'enfants (Pestoff, 1995). Nous constatons une situation similaire en France (Defourny & Nyssens, 2008). Les modèles de gardes d'enfants coopératifs suédois inspirent le monde entier (cf. entre autres Coontz & Esper, 2003). La Suède connaît aussi une forte tradition de coopératives de logement (Pestoff, 1991, 1998) ainsi que de coopératives de personnes handicapées pour la

gestion de leurs « budgets d'assistance personnels » (Van Hauwermeiren, 2010). *Cooperation* et ses agences de développement régionales contrôlent et soutiennent le développement des coopératives en Suède. Les coopératives suédoises adoptent généralement la forme d'une « association économique ». Malgré la dénomination, il s'agit d'une véritable forme d'entreprise.

- La Finlande a enregistré depuis la récession économique des années 1990 un boom de l'entrepreneuriat coopératif. Les coopératives étaient déjà bien présentes dans les secteurs traditionnels, comme les finances et l'agriculture, mais ces dernières années, plus de 3000 nouvelles coopératives ont été créées tant dans les zones rurales que dans les villes, dans le domaine des services sociaux et des infrastructures d'utilité publique. La confédération des coopératives finlandaises (*Pellervo*) contrôle ces développements et les soutient aussi au niveau de la programmation. Un *Centre for Co-operatives* a été créé à Tampere avec le soutien de Pellervo et des pouvoirs publics finlandais. Il vise à soutenir les développements dans le secteur coopératif. Avec le projet « *Enterprising Together* », les pouvoirs publics finlandais veulent encourager l'entrepreneuriat commun.

9 PERSPECTIVES

1. Les coopératives sont des organisations qui sont dirigées selon une logique prudentielle au service de leurs membres.

Les coopératives étudiées visent toutes l'efficacité en vue d'offrir un rapport qualité-prix optimal à leurs clients. Grâce aux économies d'échelle et au pouvoir de négociation, elles peuvent obtenir de meilleurs prix pour les contributions. En faisant appel au « capital bienveillant » (cf. ci-dessous), elles ne doivent pas générer de marges bénéficiaires élevées. Les fonds propres

sont en outre en grande partie rassemblés par la mise en réserve des bénéfices. Les coopératives italiennes, britanniques et suédoises étudiées avec un caractère sans but lucratif peuvent en outre faire appel aux dons et aux subsides ainsi qu'au travail bénévole de leurs membres. Ce dernier point permet de réduire les frais en personnel, bien que le personnel ait de bonnes conditions de travail (cf. ci-dessous). Grâce à une réduction des procédures bureaucratiques, à une plus faible tension salariale et à une répartition du travail plus horizontale, les coûts en personnel sont encore plus faibles. Une rotation de personnel plus faible permet aussi d'affecter plus efficacement les moyens en personnel.

2. 2. Les coopératives sont des « organisations de membres », mais l'affiliation n'est pas nécessairement limitée aux « actionnaires ».

Dans les coopératives traditionnelles, c'est l'actionnariat qui ouvre la voie de l'affiliation. Dans les coopératives de consommateurs et les coopératives qui s'adressent à des groupes vulnérables, on distingue différentes catégories d'actionnaires, où il est possible de devenir actionnaire pour un petit montant. Ainsi, elles tiennent compte de la faculté contributive des membres. Pour CDS

et *RCH* par exemple, les membres-habitants payent respectivement (dans la tradition des coopératives de consommateurs britanniques) 5 et 1 livre sterling pour une « action ». Dans les coopératives italiennes, le montant minimum de l'action est fixé à 25 euros.

Dans les « coopératives à plusieurs parties prenantes », plusieurs types de membres sont reconnus en tant que tels et le lien entre l'affiliation et l'actionnariat est rompu. Elles reconnaissent les « membres » sur la base de plusieurs formes de « contributions » qu'ils fournissent à la coopérative. Outre l'actionnariat, il peut s'agir du versement d'une contribution ou d'un prix pour les services fournis, du travail pour la coopérative en tant que membre du personnel payé ou bénévole, de la remise d'un don ou d'un prêt sans intérêts, ou encore de l'apport de biens mobiliers ou immobiliers. Les membres assurent tous le contrôle et la cogestion de la coopérative. Dans la loi sur les *coopératives sociales italiennes*, les *sociétés coopératives d'intérêt collectif* françaises et les « *solidarity cooperative* » canadiennes, différents types de parties prenantes sont par exemple distingués en tant que « membres » en fonction de leurs contributions à la coopérative. *SPES* et *Progetto92* comptent des travailleurs, des organisations sociales, des bénévoles, une coopérative d'infirmiers et une coopérative sociale de type B parmi leurs membres. *Sunshine Care*, *Lilith* et *Landelijk Dienstencoöperatief* confient le contrôle des prestations de services à leurs clients. *JAG* confie aussi le contrôle des prestations de services aux clients ainsi qu'à leurs représentants légaux, et il donne aussi beaucoup de travail et de responsabilités aux bénévoles impliqués.

3. Les coopératives sociales

peuvent compter sur un capital bienveillant.

Le capital coopératif est moins cher que le capital externe si les investisseurs, qui ont souvent, mais pas toujours, une relation d'utilisateur avec la coopérative, n'investissent pas dans la coopérative à des fins spéculatives, mais pour une implication sociale et personnelle. Un *return on investment* inférieur (voire nul)

est accepté pour les coopératives dont les membres présentent un grand intérêt d'utilisateur, avec une grande valeur communautaire, pour les coopératives qui sont intégrées dans une communauté d'intérêts ou une communauté idéologique bien organisée, ou pour des initiatives qui pourraient se baser autrement en grande partie sur le bénévolat et la charité. Un *return on investment* plus élevé et conforme au marché est attendu des investissements concernant plutôt un domaine commercial (Brown, 2008).

Les membres investisseurs de toutes les coopératives étudiées dans les secteurs des soins et du logement social sont satisfaits avec un dividende sur capital très limité, voire nul. Les gains sont dans tous les cas étudiés (largement) conservés pour développer le capital et sont ensuite réinvestis dans les services. Dans les coopératives de travailleurs *Ecopuur*, *Lilith*, *Landelijk Dienstencoöperatief*, *Coop Hope* et *Sunshine Care*, ils sont notamment affectés à une meilleure rémunération, à l'encadrement et à la formation du personnel. Les coopératives entretiennent avec leurs actionnaires des relations de longue durée et prévoient souvent dans leurs statuts des dispositions qui imposent des limitations pour les retraits et les divisions. Les statuts de toutes les coopératives (flamandes) étudiées présentent de telles dispositions.

La plupart des coopératives étudiées peuvent aussi compter sur des prêts sans intérêts ou avec de faibles intérêts et sur des subventions des pouvoirs publics. Les cas étrangers pour lesquels un « *asset lock* » est intégré (ce qui signifie qu'en cas de dissolution, le capital restant doit être affecté à un objectif similaire) bénéficient aussi de dons (publics et privés).

4. La coopérative renforce l'autonomisation.

En assumant ensemble la responsabilité et en créant une offre qui n'est pas proposée par les pouvoirs publics (locaux) ou des sociétés à but lucratif, on crée une offre de services complémentaire à celle qui est proposée par les pouvoirs publics (locaux) ou les sociétés à but lucratif, on adapte les prestations de ser-

vices aux propres besoins ou on renforce son propre fonctionnement. Les parents suédois ont développé des coopératives de garde d'enfants qui fonctionnaient selon une méthode d'éducation spécifique qui n'était pas suivie ailleurs (Peeters, 2008, 2009, 2010; Vamstad, 2007). Les coopératives de soins ont développé un service qui n'était pas proposé par les autres acteurs sur le marché, ni par les pouvoirs publics (Deller et al., 2009; Fisher, Rainer & Baines, 2010; Girard, 2002; McCarthy & Mueller, 2009; Pestoff, 1991, 1995, 1998, 2003; Pickin et al., 2004; Scott et al., 2004). *JAG* permet aux personnes souffrant de handicaps multiples de gérer et d'utiliser leurs budgets d'assistance de manière optimale. *Coop Hope* développe une méthode alternative, non médicalisée et axée sur le patient. *Sunshine Care* propose une approche axée sur le client, très différente des services publics et des services proposés par les sociétés à but lucratif dans la commune. *Ecopower* était un pionnier dans l'investissement dans des projets locaux pour l'énergie durable en Flandre, *Eno Energy Cooperative* est un cas similaire présent en Finlande. Les coopératives d'investissement direct comme *Ecopower* et les coopératives d'investissement indirect comme *Limburg Wind* veillent à ce que les communautés locales puissent participer aux bénéfices (gains, utilisation) des projets dans lesquels elles investissent.

En formant leurs membres à assurer des tâches de direction ou de soutien pratique pour le fonctionnement de la coopérative, leurs membres développent (notamment ceux appartenant aux groupes vulnérables) des compétences qu'ils n'auraient pas acquises autrement et utiles ailleurs dans la société. C'est notamment le cas dans les crèches parentales, où les parents participent au fonctionnement de la coopérative, mais aussi dans les coopératives de logement *CDS* et *RCH*. Dans le cas de *CDS* et *RCH*, des coopératives de second degré sont responsables du développement de projets d'habitation, du règlement de tous les aspects financiers (dont la perception de la location) et de la formation ainsi que du soutien professionnel des coopératives d'habitants (coopératives primaires). Dans les coopératives d'habitants, les locataires assurent eux-mêmes la gestion et l'entretien des habitations et des espaces communs dans

leur quartier. Grâce à leur formation en techniques de réunions, à leurs compétences sociales, à leurs compétences de gestion et à leur formation technique au sein de la coopérative, et grâce à leur expérience pratique dans la gestion de la coopérative d'habitants, ils développent des compétences qui leur permettent entre autres d'être engagés sur le marché du travail. Les travailleurs de la coopérative de second degré *RCH* sont les locataires de ses logements sociaux.

5. La coopérative est une manière de concrétiser la démocratie économique.

Les membres des coopératives sont impliqués dans le processus décisionnel. Dans les petites coopératives, tous les membres font partie de la direction. Dans les plus grandes coopératives, on travaille avec des systèmes de représentation (par palier). Dans les coopératives où l'on a à la fois un Conseil d'administration et une Assemblée générale, c'est l'Assemblée générale qui élit ou confirme les membres du Conseil d'administration.

Le droit de vote est à chaque fois dissocié de l'apport de capitaux. Le principe « un homme - un vote » est normalement d'application. Dans les coopératives flamandes et les coopératives sociales italiennes, certaines catégories de membres ont proportionnellement plus de voix que d'autres, mais un plafond est d'application pour les coopératives agréées flamandes et pour les sociétés à but social. Les coopératives sociales italiennes disposent elles aussi d'un plafond pour le droit de vote. On évite ainsi les actionnaires majoritaires et on veille aussi à ce que les catégories de membres numériquement plus petites, mais ayant beaucoup d'intérêt à/dans la coopérative aient assez de voix.

Chez *CDS* et *RCH*, on adhère strictement au principe « d'un homme - un vote », mais on a aussi développé un autre mécanisme pour assurer l'équilibre des différents intérêts. On y travaille avec plusieurs collèges électoraux. Chaque type de membre est représenté de la même manière au Conseil d'administration et y a un vote équivalent. Tous les groupes d'intérêt sont donc représentés au niveau de la direction. Dans

chaque catégorie, chaque membre a un droit de vote équivalent et il doit y avoir un consensus. Celui-ci doit veiller à ce que les décisions de la direction soient soutenues par toutes les catégories de membres. Les membres, quelle que soit leur catégorie, peuvent élire des dirigeants de n'importe quelle catégorie. Les membres de la direction doivent ainsi se justifier vis-à-vis de tous les membres.

En confiant la présidence ou la vice-présidence à une certaine catégorie de membres, ou en autorisation la cooptation des membres de la direction par d'autres membres de la direction, on peut alourdir la voix d'une (ou de plusieurs) catégorie(s).

La plupart des coopératives étudiées comptent, outre leurs membres, un ou plusieurs experts à la direction.

Les membres de plus grandes coopératives sont largement informés via d'autres canaux du fonctionnement de la coopérative, via les bulletins d'information des membres (par exemple chez *Ecopower*, *RCH*, *CDS*), les sites Web ou encore les rapports annuels. *RCH* et *CDS* organisent aussi régulièrement des mesures de satisfaction auprès de leurs membres et présentent dans leurs rapports annuels et leurs bulletins d'information des rapports détaillés sur la composition du prix de location. *Ecopower* applique un prix uniforme pour tous ses clients et a récemment communiqué de manière transparente sur son augmentation. La coopérative invite ses membres, qui ne sont d'ailleurs pas obligés d'acheter l'énergie de la coopérative, à comparer ses prix avec ceux d'autres producteurs énergétiques.

6. La coopération entre les coopératives renforce.

Les entreprises (qui peuvent être des coopératives, mais aussi des indépendants, des professions libérales, des organisations sans but lucratif ou d'autres entreprises) renforcent leur fonctionnement en collaborant dans les coopératives de second degré. Elles réalisent des économies d'échelle et contribuent largement à la professionnalisation, à la faisabilité financière et à la modularité des initiatives des membres sous-jacents. Grâce à la formation et au soutien des

membres des coopératives primaires, ces dernières peuvent fonctionner de manière plus économique et autonome (cf. ci-dessus). C'est l'entrepreneuriat coopératif de première catégorie. C'est par exemple le cas des coopératives de logement *RCH*, *CDS* et *HSB Riksförbund*. Dans le secteur énergétique aussi, il existe une tradition visant à travailler avec des coopératives de second degré. Elles sont responsables de la réalisation de nouveaux développements de manière professionnelle et rentable, de la conclusion d'accords favorables avec les autorités locales et de l'obtention de conditions de prêt avantageuses avec les banques et les financiers privés.

SPES et *Progetto92* sont, tout comme de nombreuses coopératives (sociales) italiennes, membres de consortiums offrant un même service dans une zone géographique plus vaste, ou réalisant une offre de services complémentaires dans une même zone plus limitée. Elles consacrent chaque année 3% de leurs gains (exemptés d'impôts pour le donateur et le receveur) à un fonds commun qui soutient le développement de nouvelles coopératives (sociales) financièrement et avec des conseils professionnels. Lorsque la coopérative cesse d'exister, ses actifs subsistants vont au fonds commun. En Suède et au Royaume-Uni, il existe des agences de développement coopératives qui soutiennent de nouveaux développements coopératifs, souvent avec le cofinancement des pouvoirs publics.

7. La coopérative pour un travail de grande qualité.

L'étude (Depedri, Toria & Carpita, 2010; Vamstad, 2007) le démontre et les interviews organisées avec les représentants des coopératives de travailleurs et de parties prenantes multiples le confirment : une bonne rémunération, des possibilités de formation et la participation sont les clés de la satisfaction des collaborateurs. Dans les structures plus horizontales, les propositions innovantes dans le domaine de l'organisation du travail ou du développement de produit sont formulées et retenues plus rapidement. Dans les coopératives de travailleurs, il existe une forte

concordance entre les valeurs de la coopérative et le personnel, ce qui engendre une grande motivation. Cela profite à la qualité des services, mais débouche aussi avec les autres conditions de travail avantageuses sur une plus grande satisfaction au travail et sur une plus faible rotation du personnel. Le fait que les membres (notamment dans les coopératives de soins et de garde d'enfants) contribuent à la production du service, ce qui permet d'alléger le travail et de faire en sorte que les membres du personnel puissent se concentrer sur leurs tâches professionnelles, augmente la satisfaction au travail. Les coopératives de soins italiennes reposent largement sur l'apport des bénévoles. Il peut s'agir de membres des familles des clients, mais aussi de personnes qui n'entretiennent aucune relation personnelle directe avec la coopérative, mais qui veulent s'y engager pour un engagement social. Référez-vous aussi au paragraphe suivant.

8. La coopérative pour un service de grande qualité.

Offrir un service de qualité à un prix aussi bas que possible est le principe de base des coopératives. Plusieurs recherches (entre autres Bessmer & Peterson, 2007; Fisher, Rainer & Baines, 2010; McCarthy & Mueller, 2009; Nolan, 1997; Peeters, 2010, 2009, 2008; Pickin et al, 2004; Rowlands, 2008; Scott, 2004; Thériault et al., 2010; Vamstad, 2007) confirment que la qualité des services dans les coopératives est au moins aussi bonne que dans les associations sans but lucratif et dans le secteur public et meilleure que dans les secteurs à but lucratif. Les enquêtes des membres de *CDS* et *RCH* indiquent une grande satisfaction des membres.

Un personnel motivé assure tout d'abord des prestations de qualité (cf. ci-dessus). Mais les membres consommateurs/clients contribuent aussi à la qualité du service. En contribuant à la direction de la coopérative et à d'autres modes de communication entre la coopérative et ses membres (journaux des membres, bulletins d'information, enquêtes des membres, etc.), ils expriment leurs attentes et orientent la prestation de services. En mettant eux-mêmes la

main à la pâte, ils veillent à ce que le personnel puisse se consacrer à ses tâches principales, à alléger le travail du personnel et à ajouter un caractère humain à la prestation de services. Chez *CDS* et *RCH*, le fait que les habitants locataires soient responsables de la gestion de leur propre logement améliore la qualité de l'entretien des logements et rend le quartier plus sociable. Chez *JAG*, ainsi que chez *Sunshine Care* et *Coop Hope*, le fait que le contrôle sur les prestations de services soit confié aux clients/patients est un facteur important de la satisfaction des clients. Chez *SPES* et *Progetto92*, les bénévoles assurent une humanisation des prestations de services et permettent aux membres du personnel de se concentrer sur la mise en œuvre de leur expertise professionnelle. *Progetto92* emploie entre autres des étudiants de l'université de Trente pour les services de garde de nuit dans les accueils résidentiels d'enfants dans le besoin. En échange, ils reçoivent un logement gratuit. Quelques étudiants sont responsables de l'accueil de nuit d'environ cinq enfants chacun. Des sélections strictes sont réalisées pour les admissions à ce travail de bénévole. Les étudiants bénéficient aussi d'un accompagnement intensif de la part des employés rétribués, qui sont en stand-by en cas de besoin. Chez *SPES*, les bénévoles assurent surtout des tâches complémentaires qui visent surtout à faire entrer le monde extérieur dans la maison.

9. Les pouvoirs publics sont des partenaires.

Les coopératives dans les domaines des soins (de santé) et des prestations de services sociaux ne peuvent pas exister sans le soutien des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics dressent le cadre légal dans lequel elles peuvent opérer, mais ils achètent aussi des services et définissent et contrôlent les critères auxquels l'offre et les fournisseurs doivent répondre, ils octroient des subventions salariales ou sur les prix, ils octroient l'accès aux fonds d'investissement qui ne demandent qu'un return on investment modeste, ils attribuent des mesures avantageuses d'un point de vue fiscal ou social, ils soutiennent les projets pilotes, etc.

Les coopératives étudiées dans les secteurs des soins et du logement social ont toutes conclu des accords avec les pouvoirs publics (locaux) pour fournir des services à un tarif subventionné ou via des paiements directs (où les clients reçoivent un budget mis à leur disposition par les pouvoirs publics pour acheter des soins). Les revenus de *Sunshine Care* proviennent largement de paiements directs du Département de la Santé aux personnes nécessitant des soins. *RCH* et *CDS* développent leurs projets de logement sur des terrains communaux. *HSB Risförbund* peut aussi compter sur des subventions publiques (jusqu'à 99% du coût du projet, si le développement entre dans le cadre d'un plan communal et que la coopérative se soumet à un audit communal). *Lilith* et *Landelijk Dienstencoöperatief* travaillent avec le système des titres-services.

Chez *SPES* et *Progetto92*, les pouvoirs publics mettent des bâtiments à disposition pour y fournir les services.

Les communes et les provinces sont les partenaires d'*Ecopower* et de *Limburg Wind*, qui profitent aussi de subsides publics. *Duwolim*, une initiative de la société civile, bénéficie du soutien et de la confiance de la province du Limbourg et des communes limbourgeoises. La commune finlandaise d'Eno a même investi dans l'une des trois installations d'incinération pour les copeaux de bois sur son territoire, dont elle a ensuite confié à la gestion à *Eno Energy Cooperative*. La sécurité sociale finlandaise finance des projets de *Coop Hope*.

L'aide des pouvoirs publics est bien entendu toujours liée à la réglementation sur le droit de concurrence.

En ce qui concerne les mesures avantageuses d'un point de vue fiscal et social, il convient de noter que les coopératives à but social et avec un « asset lock » (les entreprises de la communauté au Royaume-Uni, les associations coopératives sans but lucratif suédoises et les coopératives sociales italiennes) peuvent aussi bénéficier en tant qu'entreprise de mesures fiscales avantageuses, de dons et peuvent accepter les bénévoles. En Belgique, cela (devrait pouvoir être) serait aussi possible en théorie pour les sociétés (coopératives) à but social, mais il reste du travail à effectuer au niveau politique.

Références

- BESSMER J. & PETERSON R.** (2007), *Housing cooperatives and health. A study of the relationship between cooperative living and physical and emotional health* (www.ica.coop).
- BLISS N. (ED)** (2009), *Bringing democracy home*. Report published by the Commission on Co-operative and Mutual Housing.
- BROWN J.** (2008), *Community Investment. Using Industrial and Provident Society Legislation*. Co-operatives UK.
- CAIRNCROSS L. ET AL.** (2002), *Tenants managing: an evaluation of tenant management organizations in England*. Oxford Brookes University ODPM.
- COATES A., VANSTEENBERGE J. & DENEFF M.** (2008), *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel I: Onderzoek juridische statuten*. Universiteit Antwerpen, Steunpunt werk en sociale economie, 127 p.
- COOPER M. & RODMAN M.C.** (1994), 'Accessibility and quality of life in housing cooperatives' *Environment & Behaviour*, 26(1): 49-70.
- DELLER S., HOYT A., HUET B., SUNDARAM-STUKEL R.** (2009), *Research on the Impact of Co-operatives*. University of Wisconsin.
- DEPEDRI S., TORTIA E.C. & CARPITA M.** (2010), *Incentives, job-satisfaction and performance: empirical evidence in Italian social enterprises*. Euricse Working Paper Series 012/10.
- FISHER J., RAINER M. & BAINES S.** (2010), *Personalisation of social care and health. A co-operative solution*. University of Manchester/Co-operatives UK.
- GIJSELINCKX C., COATES A. & DENEFF P.** (2011a), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. . Onderzoek gefinancierd door het VIONA-programma beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- GIJSELINCKX C., COATES A. & DENEFF P.** (2011b), *Cooperative answers to societal challenges. Synthesis*. Research financed by the VIONA-programma managed by the Department of Work and Social Economy of the Flemish Government. Leuven: HIVA-K.U.Leuven, in collaboration with UALS.
- HUBERT, A. ET AL.** (2010), *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf
- MCCARTHY D. & MUELLER K.** (2009), *Organizing for Higher Performance: Case Studies of Organized Delivery Systems*. The Commonwealth Fund.
- MERTENS S. & DUJARDIN A.** (2008), *Contours statistiques des sociétés de l'économie sociale*. E-note 6 du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen HIVA-K.U.Leuven en collaboration avec la Chaire Cera, CES-ULg.
- NOLAN J.E.** (1997), *Examination of the quality of life among older adults living in rural cooperative housing*. PhD Dissertation, Ohio: Ohio State University.
- PEETERS J.** (2010), 'De Oudercrèches in Frankrijk' In: Vandenbroeck M., *Pedagogisch management in de kinderopvang*. Amsterdam: SWP.
- PEETERS J.** (2009), 'Lessen uit de vermarkting van de kinderopvang' *Alert*, 35(5), 31-37.
- PEETERS J.** (2008), *De warme professional, kinderbegeleid(st)ers construeren een professionaliteit*. Gent: Academia Press.
- PICKIN D.M. ET AL.** (2004), 'The impact of a general practice co-operative on accident and emergency services, patient satisfaction and GP satisfaction' *Family Practice*, 21: 180-182.
- ROWLANDS R.** (2008), *Forging mutual futures – co-operative and mutual housing in practice. History and Potential*. University of Birmingham Centre for Urban and Regional Studies.
- SCOTT J.C. ET AL.** (2004), 'Effectiveness of an Group Outpatient Visit Model for Chronically Ill Older Health Maintenance Organization Members: a 2-year randomized trial of the Co-operative Health Care Clinic' *Journal of the American Geriatric Society*, 52: 1 463-1 470.
- THÉRIAULT L., LECLERC A., WISNIEWSKI A.E., CHOUINARD O. & MARTIN G.** (2010), "Not just apartment building: residents' quality of life in a social housing cooperative' *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1): 82-100.
- VAMSTAD J.** (2007), *Governing Welfare: The third sector and the challenges to the Swedish Welfare State*. University Dissertation from Mid-Sweden University, Östersund.
- VAN DIJK G. & KLEP L.F.M.** (2005), *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- VAN OPSTAL W., GIJSELINCKX C., DEVELTERE P. (EDS)** (2008), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique: théories et pratiques*. Leuven: ACCO.



Caroline Gijssels est docteure en sciences sociales et directrice de recherche à l'Institut de Recherche sur le Travail et la Société (HIVA – K.U.Leuven), un centre de recherche multidisciplinaire de la Katholieke Universiteit Leuven. Elle mène actuellement des recherches dans le domaine de la société civile, l'entrepreneuriat coopératif et de l'économie sociale.



Cera STEUNPUNT COÖPERATIEF ONDERNEMEN

CONTACT

Le Cera Centre d'Etude de l'Entrepreneuriat Coopératif (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen) a pour objectif de renforcer l'entrepreneuriat coopératif grâce à la recherche scientifique. Il collabore avec la Chaire Cera, établie au sein du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, dans le cadre du Centre d'Expertise en Entrepreneuriat de Cera.

Plus d'informations :

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen
(Cera Centre for Co-operative Entrepreneurship)

Philipssite 5 bus 10

3001 Leuven

België

Tel: + 32 16 27 96 18

Fax: + 32 16 27 96 91

lieve.jacobs@cera.be

www.cooperatiefondernemen.be



Cera Steunpunt
Coöperatief ondernemen

La CHAIRE Cera en Entrepreneuriat Sociale

CONTACT

La Chaire Cera en Entrepreneuriat Sociale est le fruit d'un partenariat entre le groupe Cera et le Centre d'Economie Sociale (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège). La Chaire Cera poursuit une mission de recherche et d'enseignement. Elle vise à inscrire et à développer, dans le cadre universitaire, le soutien à l'entrepreneuriat et au management en économie sociale. Dans le cadre du Centre d'Expertise en Entrepreneuriat de Cera, les chercheurs de la Chaire Cera collaborent avec le Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Vous trouvez plus d'informations concernant

la Chaire Cera sur le site du

Centre d'Economie Sociale:

www.ces.ulg.ac.be



VIONA

CONTACT

VIONA (Programme de Recherche Interuniversitaire Flamande sur le Marché du Travail) est un programme de recherche qui a pour but de rassembler la connaissance scientifique sur les évolutions dans le marché du travail et l'économie sociale afin de renforcer les décisions politiques. C'est une initiative du Gouvernement flamand et les partenaires sociaux flamands. Le programme est dirigé par le Group de direction de la Recherche Stratégique sur le Marché du Travail, formé par les administrations compétentes, les conseillers politiques compétents et les partenaires sociaux. Le programme est coordonné par le Département de Travail et Economie Sociale du Gouvernement flamand.

www.werk.be/onderzoek

